

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO

ROSANA RODRIGUES BARBOSA

MOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR BANCÁRIO: ESTUDO DE
CASO EM UM BANCO PÚBLICO

Cacoal/RO

2017

ROSANA RODRIGUES BARBOSA

**MOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR BANCÁRIO: ESTUDO DE
CASO EM UM BANCO PÚBLICO**

Artigo de conclusão de curso apresentado à
Fundação Universidade Federal de Rondônia
– UNIR, Câmpus Professor Francisco
Gonçalves Quiles, como requisito parcial
para a obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Ms. Joareis Fernandes de
Azevedo

Cacoal/RO

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Fundação Universidade Federal de Rondônia
Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

B238m Barbosa, Rosana Rodrigues.

Motivação do trabalhador bancário: estudo de caso em um banco público /
Rosana Rodrigues Barbosa. -- Cacoal, RO, 2017.

I 1 f. : il.

Orientador(a): Prof. Me. Joareis Fernandes de Azevedo

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -
Fundação Universidade Federal de Rondônia

1. Motivação. 2. Estratégias organizacionais. 3. Fatores organizacionais.
4. Banco público. I. Azevedo, Joareis Fernandes de. II. Título.

CDU 658.3

ROSANA RODRIGUES BARBOSA

**MOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR BANCÁRIO: ESTUDO DE
CASO EM UM BANCO PÚBLICO**

Natureza: Artigo científico apresentado a Universidade Federal de Rondônia Unir-
mediante banca Examinadora formada por:

Professor: Ms. Joareis Fernandes de Azevedo

Nota

Professor: (a)

Nota

Professor: (a)

Nota

Média

Cacoal-RO

2017

Dedico primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, meu guia e salvador, a minha mãe, aos meus irmãos, ao meu esposo e também ao meu cunhado, que me apoiaram para que eu chegasse até esta etapa de minha vida. Aos professores que me ajudaram a realizar este ACC, meus sinceros agradecimentos.

MOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR BANCÁRIO: ESTUDO DE CASO EM UM BANCO PÚBLICO¹

Rosana Rodrigues Barbosa²

RESUMO:

A motivação está diretamente ligada ao desempenho dos trabalhadores. A partir da identificação de fatores que influenciam na motivação é possível elaborar estratégias organizacionais para elevar essa motivação, e propiciar um ambiente que os incentive a desenvolver suas capacidades para alcançarem tanto os objetivos da organização quanto aos objetivos pessoais. Diante disso buscou-se analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação dos funcionários de duas agências de um banco público de capital misto, objetivando descrever como o setor de recursos humanos trabalha os aspectos motivacionais, identificar os principais fatores que influenciam na motivação dos funcionários e verificar fatores de desmotivação. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados as pesquisas bibliográfica, documental e aplicado um questionário com 16 questões fechadas e 1 aberta aos funcionários. Os resultados demonstram que o setor de recursos humanos investe em programas motivacionais, por meio da possibilidade de progresso profissional, movimentações, programas educacionais, aperfeiçoamento do plano de cargos, carreiras e salários, além de programas de qualidade de vida voltados para o bem-estar, por meio da prática de ginástica laboral. Os principais fatores que influenciam na motivação dos funcionários são: salário, seguido de estabilidade no emprego, o trabalho em si mesmo e a possibilidade de progresso profissional, e os fatores que mais desmotivam os funcionários são: pressão por resultados, falta de reconhecimento e sobrecarga de trabalho. Sugere-se uma nova pesquisa na instituição já que serão implantadas novas estratégias de gestão de pessoas em 2018, objetivando comparar a perspectiva dos funcionários com as novas estratégias.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação. Estratégias organizacionais. Fatores Organizacionais. Banco Público

INTRODUÇÃO

O mundo está passando por intensas mudanças nas esferas política, econômica, social e humana. A globalização tem causado transformações importantes nas relações sociais, em que se incluem as modificações na força de trabalho e na reorganização do mercado mundial. Estas mudanças estão provocando a renovação do modelo de gestão, principalmente na gestão

¹ Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – *Campus* Professor Francisco Gonçalves Quiles, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob orientação do Prof. Ms. Joareis Fernandes de Azevedo.

² Acadêmica do 8º período do curso de Administração da UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia. E-mail: rosanabarbosa.bela@hotmail.com.

de pessoas (TACHIZAWA et. al. 2006; TAVARES, 2010; DUTRA, 2013).

É notório que as organizações estão buscando cada vez mais ser um diferencial quanto à satisfação, conquista e retenção das pessoas, obtendo resultados positivos quando são aproveitadas as habilidades humanas mais refinadas, proporcionando um ambiente que os incentive a desenvolver suas capacidades (DAVIS E NEWSTROM, 2004). Isso é demonstrado em recorrência nos noticiários e revistas, onde empresas se destacam por reconhecer e valorizar seus funcionários.

Um exemplo mais conhecido mundialmente de organização é o Laboratório Sabin, que no ano de 2015 recebeu o “Prêmio Ser Humano 2015”, concedido por ser uma das organizações que mais integram pessoas para formar equipe de alto desempenho. Com 30 anos de atividade no setor de serviços em saúde, o Laboratório Sabin procura manter as práticas de desenvolvimento de funcionários que conseguem atingir aspectos sociais, de autoestima e, principalmente, de autorrealização (RBA. REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO, 2015).

Destaca-se que no mundo dos negócios, grande parte do sucesso das empresas depende do ser humano, no entanto ainda existe muita dificuldade em lidar com pessoas, pois cada ser humano tem uma personalidade própria e uma maneira peculiar de desenvolver suas funções. Teorias explicam que a realização, com excelência ou não, das atividades provém da satisfação das pessoas com o ambiente em que trabalham e com as tarefas que realizam (DAVIS E NEWSTROM, 2004). Embora as novas teorias indicarem a importância de se valorizar os indivíduos nas organizações, a motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade organizacional.

Uma pesquisa realizada em 2013 com trabalhadores de diversas empresas públicas e privadas, com o intuito de identificar a percepção deles sobre o que faz de uma empresa um excelente lugar para se trabalhar demonstrou, que a maioria considera uma empresa melhor para se trabalhar quando está satisfeito e motivado (51,1%), e quando há aprendizagem e desenvolvimento (25%). A pesquisa revelou também que o nível de satisfação e motivação é menor no setor público (GUIA VOCÊ S.A, 2013).

Neste sentido, torna-se necessário a adoção de uma gestão de pessoas modelada em princípios que atendam não só aos interesses e expectativas da pessoa, mas também da empresa, propiciando assim uma relação produtiva entre ambos (TAVARES, 2010; DUTRA, 2013). Considerando essa conjuntura, a pesquisa buscará responder **quais fatores organizacionais influenciam na motivação dos funcionários de um Banco Público situado em Cacoal e Pimenta Bueno?**

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação dos funcionários de um banco público de capital misto. Já os específicos: descrever como o setor de recursos humanos trabalha os aspectos motivacionais de seus funcionários, identificar os principais fatores que influenciam na motivação dos funcionários e verificar fatores de desmotivação dos funcionários.

A realização deste estudo se justifica pela importância de recursos humanos em uma organização para eficácia da realização de sua missão. Por isso, verificar a percepção dos funcionários em relação à motivação se torna relevante, pois os efeitos da falta de motivação no trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Em relação aos locais de trabalho pode haver perdas de seus padrões de qualidade na prestação de serviços, pela falta de comprometimento e fraco desempenho, já em relação aos trabalhadores, as consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao estresse e ao absenteísmo (TAVARES, 2010; ZACCA, 2011).

Nehme (2005) esclarece que esses casos vêm aumentando nos bancos, tendo como principais causas: infraestrutura inadequada, aumento da carga de trabalho e pressão por resultados. O estresse também é um dos grandes inimigos da motivação e da produtividade (PIRES, 1996). Uma pesquisa do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, entre 2010 e 2011, corrobora que os trabalhadores do ramo financeiro estão entre as categorias que mais adoecem mental e fisicamente, no ranking dos problemas o estresse ocupa o primeiro lugar, apontado por 65% dos entrevistados, a pesquisa demonstra que o banco é um ambiente de baixa tolerância ao erro e 42% não sentem seus esforços reconhecidos³.

Um fator também relevante é que as agências em estudo possuem sua matriz em outro

³ Seminário Internacional Saúde dos Bancários. Pesquisa: o impacto da organização e do ambiente de trabalho bancário na saúde física e mental da categoria, 2011.

estado, onde são concentradas as estratégias de gestão de pessoas, portanto a execução de um estudo analisando a motivação dos colaboradores frente aos seus fatores organizacionais é de suma importância para a organização, para que ela tenha consciência dos impactos das suas ações estratégicas de gestão de pessoas que podem influenciar positivamente ou negativamente no desempenho dos seus colaboradores.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão apresentados alguns conceitos de motivação, gestão de pessoas, desempenho humano, avaliação de desempenho e as principais teorias sobre motivação no trabalho visando um embasamento teórico para a realização da pesquisa descrita e para uma adequada análise de seus resultados.

1.1 MOTIVAÇÃO: ASPECTOS GERAIS

Vários são os conceitos sobre motivação, no ponto de vista dos estudiosos que analisam a motivação no ambiente de trabalho defendem a ideia que a motivação é um fator interno que influencia o comportamento das pessoas. As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com que interagem (VERGARA, 2000; CHIAVENATO 2003). “Dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo provocam a desmotivação, como o abaixamento do moral, fadiga psicológica e redução dos níveis de desempenho” (CHIAVENATO, 2003).

Para Bergamini (2010, p. 30) “a motivação é um processo intrínseco ao indivíduo, que o impulsiona, que o leva a atuar, a comportar-se de determinada maneira em direção ao mundo exterior”. Pode-se compreender, que quando se refere a recursos humanos, faz a alusão a uma série de ações que buscam criar e manter alto estado de ânimo das pessoas. Ao dizer que um grupo está ou não motivado, na realidade está avaliando os resultados do processo de motivação (TOLEDO, 1992, p. 38).



Figura 1- Modelo básico de motivação
 Fonte: Chiavenato (1995)

Chiavenato (1995), explica no modelo, que a motivação inicia-se com um estímulo, gerando uma necessidade, provocando um comportamento para atingir um objetivo. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo ficará satisfeito em relação àquela necessidade. Caso esta necessidade não seja satisfeita, a pessoa pode ficar frustrada e tensa, o que pode ocasionar diversos tipos de comportamentos, como agressividade, descontentamento, apatia, indiferença. Em outros casos, essa necessidade pode ser transferida ou compensada, ou seja, a satisfação de outra necessidade pode compensar a não satisfação da anterior.

Na visão de Chiavenato (2004 p. 64), “Existem três premissas que explicam o comportamento humano: o comportamento é causado por estímulos internos e externos; o comportamento é motivado; o comportamento é orientado para objetivos”. Devido ao fato de cada indivíduo ser único em sua forma de pensar e agir, com suas experiências e concepção do mundo que o rodeia, estímulos a fim de mantê-lo motivado nem sempre tem o efeito desejado, já que cada um tem sua própria história de vida condicionando suas motivações (VERGARA, 2000; BERGAMINI, 2010).

Portanto não há uma teoria que garanta a motivação, pois supor que os mesmos estímulos causam as mesmas reações em todos os colaboradores é menosprezar sua individualidade. Cada um reage de maneira diferente a estímulos semelhantes, uma vez que as necessidades e os anseios variam de pessoa para pessoa em função dos seus objetivos pessoais, sendo o significado dado a cada ação relacionado à escala pessoal de valores. Lidar com essas diferenças é um requisito necessário às organizações.

1.2 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO HUMANO

A motivação é um componente importante na gestão de pessoas, é ela quem irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos. Na organização, está diretamente relacionada com sentimento de pertença, produtividade e valorização, atribuídas interna e externamente (TAVARES, 2010). Segundo Bergamini (2010), os sentimentos e emoções constituem características notáveis das diferenças individuais de comportamento, são as emoções que valorizam os acontecimentos ocorridos às pessoas, configurando assim como potencial de ação, gerando conotação afetiva positiva ou negativa.

Em uma situação de desempenho produtivo é conhecido quando os sentimentos que o envolve são positivos, o indivíduo que sente atraído pela atividade que desenvolve em geral apresenta maior nível de desempenho. “Aquele que a reconhece como afetivamente negativa terá maior tendência a criar problemas que se evidenciam através de conflitos interpessoais com as pessoas que o cercam” (BERGAMINI, 2010, p. 25).

Segundo Robins (2005), funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, proporcionando um ambiente de trabalho com condições suficientes de apoio, salário compatível, plano de crescimento, benefícios, aliado a um reconhecimento autêntico por parte da organização. Além disso, é necessário estar atento ao cultivo de um clima organizacional propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam comunicação, qualidade e produtividade.

O processo motivacional é inerente a todo ser humano, é algo comum a todo ser humano ter a conduta de buscar atender às suas carências (BERGAMINI, 1988, p. 29). Os incentivos como "prêmios" esperados para os quais os motivos se dirigem não devem limitar-se a prêmios financeiros, como maiores salários ou gratificações, mas também prêmios intangíveis como elogios, reconhecimento ou poder (TAVARES, 2010).

É muito importante o papel do colaborador dentro da organização. Por isso é imprescindível que existam fatores dentro de seu ambiente de trabalho que lhe tragam estímulo para um bom desempenho (BERGAMINI, 1997). Para Fisher (2002) a motivação dentro de uma organização é contínua, a partir do momento em que as pessoas passam a fazer parte da organização, automaticamente aderem a um padrão motivacional que inicia e sustenta

as atividades internas da mesma. Portanto quanto mais a empresa atende aos interesses das pessoas, maior vai ser o grau de envolvimento com os objetivos organizacionais.

1.3 GESTÃO DE PESSOAS: CRIANDO CAMINHO PARA UM NOVO MODELO

A Gestão de Pessoas é o “conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho” (CHIAVENATO, 2004, p.577). Enquanto Dutra (2013, p. 17) conceitua a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas passam a realizá-las ao longo do tempo.” Galhanas (2009) enfatiza que “as políticas de recursos humanos estão intimamente relacionadas com o nível de motivação dos funcionários”.

De acordo com Chiavenato (2004), um dos maiores desafios das organizações no ambiente de trabalho, é conseguir um alinhamento das pessoas e de seu desempenho e competências às estratégias do negócio e às metas organizacionais figura hoje como condição básica para que os gestores sejam bem sucedidos nas suas atividades. Dentro desse contexto, o relacionamento entre a organização e as pessoas que nela trabalham torna-se um aspecto de primordial importância.

Por isso, a maneira de gerir pessoas pelas organizações vem sofrendo profundas transformações. Atualmente, há um grande esforço em repensar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho. Com a globalização da produção somada com a grande turbulência tecnológica e cada vez maior o nível de exposição das organizações em função da necessidade de parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes em termos globais, tornaram muito mais suscetíveis às transformações do ambiente onde são inseridas (FISCHER, 1992; DUTRA, 2013).

Com essa conjuntura levaram as organizações à procura de maior flexibilidade para se adequarem à mudança do ambiente para garantir competitividade. Como resultante desse movimento o perfil dos gestores transformou-se, passando de um perfil obediente e disciplinado para autônomo e empreendedor. Os gestores das empresas passaram, a partir de

então, a depender cada vez mais do grau de envolvimento, comprometimento e competência das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios (DUTRA, 2013).

As pressões do contexto externo e interno geraram a necessidade de profunda reflexão acerca da gestão de pessoas com um deslocamento do foco no controle das pessoas para o foco em seu desenvolvimento. Desse modo, a pessoa deixa de ser um paciente do processo de gestão para ser uma agente do processo e passa, portanto a assumir papel importante na gestão de seu próprio desenvolvimento e de sua competitividade profissional. Nesse quadro, cabe à empresa estimular e dar suporte às pessoas em seus processos de desenvolvimento e definir com maior precisão as expectativas em relação a elas (DUTRA, 2013).

Ainda segundo Dutra (2013) “culturalmente, há uma indecisão das empresas quanto ao papel de controle ou apoio ao desenvolvimento”. Aparecem ambíguas para as pessoas, de um lado a empresa exige que o trabalhador seja obediente e disciplinado e ao mesmo tempo exige que tenha um comportamento empreendedor. Nota-se que os novos tempos estão a exigir novos modelos de gestão e novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas. Pela análise da atuação dos gestores da organização pode-se chegar à atuação que se espera dos responsáveis pela gestão de pessoas (TACHIZAWA et. al. 2006).

No entanto as empresas de uma forma geral tem muita dificuldade em definir com clareza o que esperam das pessoas, e dificuldade ainda maior para definir os horizontes profissionais que podem oferecer. Nota-se que há necessidade de coerência nos valores para atração e retenção nas políticas de gestão de pessoas. O grande desafio que o contexto atual e futuro impõe às empresas é criar condições para que as pessoas tenham atendidas suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento. Quanto mais conscientes de si mesmas as pessoas, mais exigirão transparência por parte da empresa, e esses aspectos se tornarão fatores críticos para a sustentação da competitividade (DUTRA, 2013).

Esses são os indicativos para o surgimento da necessidade de uma nova forma de pensar em relação à gestão de pessoa, propiciando maior agregação de valor pelas pessoas no contexto onde estão inseridas, gerando resultados desejados pela organização.

1.4 GESTÃO DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Gestão de desempenho é um processo constituído para agregar o universo corporativo associado às unidades de negócios, as equipes, os indivíduos e a liderança, por

meio de planos organizados sob um ponto de vista sistêmico, presente na conservação da empresa no mercado DRUCKER (1989). Segundo Fisher (2002, p. 3) a competência e a produtividade são elementos imprescindíveis para o sucesso da organização. O capital humano é o elemento essencial para tal sucesso, sendo que investir nesse setor será primordial para a sobrevivência da organização.

Com base na gestão estratégica dos recursos humanos, a gestão de desempenho constitui uma ferramenta importante para a identificação das competências, tanto organizacionais como individuais. Ela envolve variáveis diretamente ligadas à gestão estratégica de recursos humanos. É muito mais que a simples avaliação de desempenho, porque ao avaliar o desempenho do colaborador, a organização compromete-se a analisar os resultados e aperfeiçoá-los com base nos dados levantados. Fisher (2002), afirma que as organizações que ocupam o topo da eficácia e competitividade crescem e aprendem através do investimento em sua força de trabalho, eles buscam constantemente:

Aperfeiçoar a produtividade de seu pessoal; identificar suas necessidades em termos de disparidade entre os níveis de desempenho desejados ou requeridos e o atual; selecionar as estratégias adequadas para realçar a performance do funcionário, focando nos resultados e no aprimoramento constante, além de motivar sua força de trabalho até níveis mais elevados de qualidade; integrar os recursos humanos com as novas técnicas; avaliar os resultados das estratégias de realce da performance para determinar se há necessidade de efetuar uma análise mais aprofundada (FISHER, 2002, p. 3)

Chiavenato (2004) salienta que a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Para Tiffin e McCormick (1969) “a avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática de empregados feita por seus supervisores ou outros que estejam familiarizados com seu desempenho no trabalho.” A avaliação, se bem aplicada, pode ser considerada como um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a organização para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros.

Bergamini (2010, p.76) destaca que a avaliação de desempenho pode desmotivar, esse fato vem ocorrendo em grande número de organizações, “porque as pessoas de esqueceram de perguntar a respeito dos efeitos da sistemática para avaliar o pessoal em seu

aspecto de longo termo”. Segundo a autora o esforço de buscar a melhor técnica, de criar os melhores parâmetros de comparação entre avaliados, fez com que tornasse crônica sua atenção naquilo que pode ser considerado instrumento, esquecendo-se dos objetivos a serem colimados.

1.5 TEORIAS CLÁSSICAS SOBRE MOTIVAÇÃO DE CONTEÚDO ESTÁTICO E DE PROCESSO

O tema motivação vem sendo amplamente pesquisado e muitos autores vêm contribuindo, formulando teorias e definindo conceitos (PEREZ-RAMOS, 1990). Para Tachizawa et. al. (2001) a motivação é muito complexa para ser explicada por uma única teoria e certamente uma difícil missão para os gestores em geral. Autores como Maslow e Herzberg, tratam do conteúdo do que efetivamente motiva as pessoas. Segundo Bowditch e Buono (1992, p. 41) também podem ser chamados de estáticos, porque enfocam as necessidades das pessoas num certo momento e não na previsão do comportamento.

Por isso foram desenvolvidas outras teorias para explicar melhor o processo de motivação em termos dos fatores que dirigem o comportamento, chamadas de “teorias de processo” da motivação. Essa teoria parte do princípio que os indivíduos conscientemente realizam, ou não uma determinada atividade, onde suas decisões são orientadas pelo valor que lhe é atribuída e nas suas expectativas. A Teoria das Expectativas de Vroom é a que esclarece melhor esse processo (PEREZ-RAMOS, 1990; BOWDITCH; BUONO 1992).

1.5.1 A Hierarquia das Necessidades segundo Maslow

Maslow formulou uma teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas outras mais elevadas assumem o predomínio do seu comportamento. (CHIAVENATO, 1995). Maslow classificou as necessidades em inferiores (as fisiológicas e de segurança) e em superiores (as sociais, de estima e de auto-realização), conforme características abaixo (PEREZ-RAMOS, 1990, p. 128):

- a) Necessidades fisiológicas – respondem à finalidade de manter a homeostase do organismo, sendo sua satisfação indispensável à sobrevivência do indivíduo;
- b) Necessidades de segurança – compreendem o desejo de proteger-se contra o

perigo, a ameaça e a privação, tanto em relação ao indivíduo como de sua família;
 c) Necessidades sociais – referem-se ao desejo de pertencer, de formar parte, de participar, de ser aceito pelos outros, de dar e receber afeto e amizade;
 d) Necessidades de estima - traduzem o desejo do indivíduo de destacar-se no grupo do qual participa e de ser prestigiado pelos demais;
 e) Necessidades de auto-realização – incluem o desejo de crescimento psicológico, de aprimoramento das capacidades pessoais e de excelência nas realizações, constituindo assim, um desafio permanente na vida do indivíduo.

Foram feitas tentativas no sentido de relacionar a teoria de Maslow com as exigências de funcionários dentro do ambiente de trabalho, constataram que as necessidades fisiológicas seriam as ligadas a salário e benefícios. As necessidades de segurança estariam vinculadas a segurança no trabalho, auxílio doença, planos de previdência, proteção contra injustiças. As necessidades sociais, ligadas à participação, amizade e prestatividade a colegas de trabalhos e superiores. As de autoestima podem ser satisfeitas pelo reconhecimento e elogio por parte dos superiores. As necessidades de autorrealização podem ser atingidas quando se proporcionam trabalho gratificante e interessante, nos quais as habilidades são mais usadas de maneira ampla, com maior complexidade.

1.5.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg desenvolveu várias pesquisas nos anos de 1960 e formulou a teoria dos dois fatores que permitiu fazer suposições fundamentais para compreender o comportamento dos funcionários nas organizações por meio de estudos dos fatores intrínsecos e extrínsecos. Segundo Perez-Ramos (1990, p.129):

Os fatores de ordem intrínseca, denominados “motivadores”, incluem variáveis de caráter mais pessoal, como as de realização, reconhecimento, sentido de responsabilidade, atração e desafio do próprio trabalho, possibilidade de progresso e crescimento psicológico. Os fatores extrínsecos são chamados “fatores de higiene”, porque incluem aspectos de natureza preventiva e ambiental, não relacionados diretamente com a tarefa ou trabalho em si mesmo. São elas as normas administrativas, os sistemas de salários, o relacionamento entre os membros da organização, os estilos de supervisão, entre outros.

Conforme Motta e Vasconcelos (2006) “o atendimento das necessidades básicas dos indivíduos é condição necessária, mas não suficiente, para a manutenção de boa produtividade no trabalho”. Herzberg trata dos fatores higiênicos de satisfação, condições mínimas de trabalho que um indivíduo deve ter para satisfazer suas necessidades básicas de segurança e de inserção social (GALHANAS, 2009). Para Chiavenato (1994, p. 72), os fatores higiênicos são chamados “[...] fatores insatisfacientes, uma vez que sua influência sobre o

comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação".

Maitlan (2000, p. 9) afirma que um ambiente de trabalho saudável e seguro, por si só, não irá motivar os funcionários a trabalharem com maior desempenho, porém deixa-os satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los, todavia se as condições de trabalho geram insatisfação, as pessoas tendem a desmotivar. Em contrapartida, os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados ao aprendizado e à realização do potencial humano no trabalho, conforme Motta e Vasconcelos (2006, p.73) “às necessidades mais complexas, cuja busca por satisfação permite a canalização da energia vital para o trabalho, e geram maior comprometimento com a organização”.

Quadro 1: Comparativo da teoria dos dois fatores de Herzberg

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
Condição de trabalho	O trabalho em si
Pagamento	Responsabilidade
Segurança no trabalho	Senso de realização
Relações no trabalho	Reconhecimento
Práticas de supervisão e administração	Perspectivas de evolução
Políticas e administração da empresa	

Fonte: Adaptado de Maitlan (2000, p. 10)

Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização (PEREZ-RAMOS, 1990; MAITLAN, 2000). Um ponto importante da teoria de Herzberg é o fato de ter aplicação prática no ambiente de trabalho, por ser exposta de maneira simples e sistemática, sendo compreensível a maioria dos gestores das organizações.

1.5.3 A Teoria das Expectativas de Vroom

O modelo contingencial proposto por Victor H. Vroom mostra que “a motivação para o desempenho que um indivíduo possui apoia-se na antecipação que ele faz de eventos futuros” (LOBOS, 1975). O processo motivacional é desenvolvido conforme as percepções que o indivíduo tem da relação entre os esforços que conscientemente estima que deve realizar para alcançar um determinado objetivo, ou meta, e o valor que lhes atribui (ROBBINS 2005; PEREZ-RAMOS, 1990).

A teoria de Vroom (1997) sobre a motivação embasa e direciona o administrador para compreender e identificar quais fatores motivam as pessoas nas organizações, norteando a ação dos funcionários para alcance de tão desejada qualidade de produtos e serviços. É um produto dos três fatores identificados na teoria, apresentados na seguinte fórmula: $\text{Motivação} = \text{Valência} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade}$, sendo que nenhum dos fatores pode estar ausente. É o conjunto desses elementos que determina o grau de motivação de uma pessoa para o trabalho.

a) do atrativo (valência) de certas recompensas ou "resultados" que advêm de tal desempenho; b) das percepções que se tem da força que apresenta a relação entre o desempenho e a ocorrência dos "resultados" (Instrumentalidade); c) da percepção do vínculo que existe entre o esforço orientado para o desempenho e o subsequente desempenho efetivo (expectativa). Estima-se, ademais, que quanto maiores forem a valência dos "resultados", a instrumentalidade e as expectativas, maior será a motivação que o indivíduo tem no que diz respeito a manter seu desempenho a um determinado nível. (LOBOS, 1975)

Em outras palavras, se uma pessoa pensa que tem possibilidade de executar uma determinada tarefa (Instrumentalidade) e que sua efetiva realização poderá levá-la a alcançar uma meta desejada (expectância), à qual atribui grande valor (valência), pode-se afirmar que essa pessoa está bastante motivada (PEREZ-RAMOS, 1990; VIEIRA, 2006).

No entanto se o desejo não for acessível para a pessoa, há então pouca probabilidade dessa pessoa trabalhar com mais afinco, logo não se sentirá motivada (MAITLAN, 2000). A teoria das expectativas pode ser utilizada para prever as condições sob as quais o salário motiva os empregados, pois a teoria indica em princípio, que o salário é um fator motivacional quando possui valor positivo; é percebido como dependente de um alto desempenho; o esforço desenvolvido para alcançá-lo é percebido como determinante de um alto desempenho.

Evidentemente, também pode ocorrer que um alto desempenho provoque outros resultados de valor negativo (por exemplo, cansaço, atritos entre grupos, ausência de interação social, etc) ou evite a ocorrência de outros resultados de valor positivo (por exemplo, orgulho derivado da boa qualidade do trabalho). Logo, a teoria das expectativas especifica apenas as condições sob as quais o salário possa contribuir na motivação para se obter um alto desempenho (LOBO, 1975).

O modelo proposto por Vroom foi desenvolvido por Lawler III que o relacionou com o dinheiro. Lawler III (1997, p. 138) corrobora a respeito de sistemas de recompensas que as recompensas extrínsecas, tais como salário e promoções podem desempenhar papel muito importante em influenciar a motivação. O dinheiro permitiria a satisfação das necessidades descritas por Maslow e o indivíduo se dedicaria a obter um bom desempenho para obter o dinheiro e consequentemente teria condições de realizar-se profissionalmente. Robbins (2005) salienta que a abordagem de motivação adotada por Vroom tem melhor se adaptado às exigências do contexto empresarial onde os empregados são considerados parceiros e se envolvem mais para alcançar resultados desejados.

2 METODOLOGIA

Neste artigo foi utilizada a pesquisa descritiva, pois “expõe características de determinada população ou de fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 1998). De acordo com Prodanov e Freitas (2013) é quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Também é uma pesquisa bibliográfica porque foram utilizados livros, artigos, teses e dissertações sobre o assunto-tema. E de campo, pois foram coletados dados em campo, ou seja, coletados dados no local que se realizou a pesquisa (ANDRADE, 1995; VERGARA, 2006).

Quanto ao método, a pesquisa se configura no dedutivo, pois segundo Marconi e Lakatos (2003) têm suas proposições enfocadas na situação geral para explicar as particularidades e chegar às conclusões. Prodanov e Freitas (2013) afirmam que “a partir de princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, prediz a ocorrência de casos particulares com base na lógica”. Foi empregada a abordagem qualitativa que segundo Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa qualitativa possuiu uma relação entre o indivíduo e o ambiente pesquisado e a interpretação dos resultados obtidos em seu processo são básicos. E também a pesquisa quantitativa que considera tudo o que pode ser calculado.

Quanto às técnicas da coleta de dados, foram utilizados a pesquisa bibliográfica, feita a partir de documentos já publicados sobre o assunto, tais como em jornais, livros, revistas, além de publicações de artigos, teses e dissertações. Pesquisa documental, pois foram

utilizados documentos internos da organização, que segundo Prodanov e Freitas (2013) são documentos de segunda mão os que, de alguma forma, já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros.

Houve a pesquisa de campo, especificamente um estudo de caso, que segundo Freitas e Prodanov (2013) consiste em “coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”. No que se refere aos instrumentos, para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados questionários, já que é uma técnica onde há uma série de questões, cujas respostas devem ser preenchidas pessoalmente pelos informantes (FACHIN, 2003).

O questionário contou com 17 perguntas, sendo 16 perguntas fechadas e 1 aberta e foi aplicado aos funcionários de duas agências de um banco público, onde foram investigados temas como: relação interpessoal, comunicação; remuneração, reconhecimento, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, condições de trabalho, fatores motivacionais e fatores desmotivacionais.

O público alvo da pesquisa foi um Banco Público de capita misto. Quanto aos sujeitos da pesquisa, foram entrevistados 32 funcionários, sendo 24 funcionários da agência de Cacoal e 8 da agência de Pimenta Bueno. A fase do desenvolvimento do projeto ocorreu durante o mês de maio e junho de 2017, realizada por meio dos questionários entregues nas mãos dos funcionários na agência de Cacoal, enquanto que a distribuição do questionário em Pimenta Bueno foi online através do *Google docs*.

A análise dos dados foi feita utilizando a ferramenta Excel e Word onde a pesquisadora tabulou os dados obtidos, gerando gráficos e porcentagens. A pesquisa cumpriu todos os aspectos éticos para a coleta de dados, onde os participantes não foram identificados. Seguiu o manual de elaboração de artigo científico do curso de administração da Universidade Federal de Rondônia – UNIR (SILVA; NETO; QUINTINO; 2010).

Além do mais os participantes assinaram o Termo de Consentimento livre e esclarecido (ANEXO A) afirmando que aceitaram fazer parte da pesquisa. Todas as ideias

citadas tiveram seus autores mencionados, logo não houve plágio por parte do pesquisador. Para uma maior facilidade na análise dos resultados as agências serão identificadas como agência A para representar Cacoal e agência B para representar Pimenta Bueno.

3 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS

3.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

A pesquisa foi aplicada no mês de maio e junho de 2017 e contou inicialmente com 32 funcionários, no entanto com a aplicação do questionário houve a participação de 28 respondentes. Para melhor análise dos dados esboça-se o perfil dos membros da pesquisa.

Quadro 2: Perfil dos Funcionários

Variáveis	Faixa ou Tipo	Agência A			Agência B		
		f*	%*	Total	f*	%*	Total
Sexo	Feminino	10	43%	100	-	-	100
	Masculino	13	57%		5	100%	
Faixa Etária	Menos de 20	-	-	100	-	-	100
	Entre 21 e 30	4	17%		1	20%	
	Entre 31 e 40	8	35%		4	80%	
	Acima de 40	11	48%		-	-	
Estado Civil	Solteiro	7	30%	100	1	20%	100
	Casado	11	48%		2	40%	
	Divorciado	1	4%		-	-	
	União Estável	4	17%		2	40%	
Tempo de trabalho	Entre 1 e 5 anos	7	30%	100	5	100%	100
	Entre 6 e 10 anos	4	17%		-	-	
	Entre 11 e 20 anos	7	30%		-	-	
	Mais de 21 anos	5	22%		-	-	
Escolaridade	Ensino Médio	4	17%	100	-	-	100
	Nível superior completo	6	26%		1	20%	
	Nível superior incompleto	7	30%		1	20%	
	Pós-graduação	6	26%		3	60%	
	Mestrado	-	-		-	-	
	Mestrado em curso	-	-		-	-	

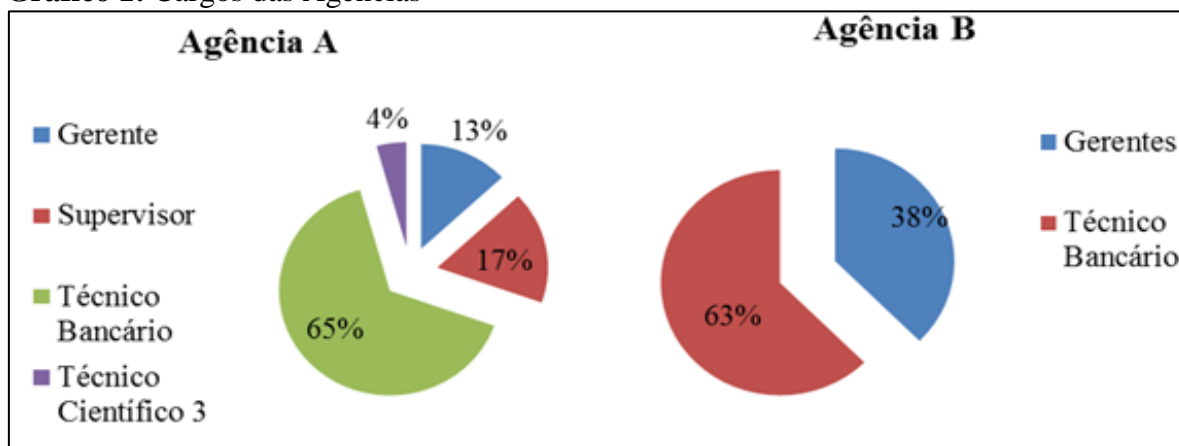
Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

*Legenda: f: Frequência Absoluta; % Frequência Relativa; % ** Total da Frequência Relativa.

Referente à agência A, o resultado da pesquisa demonstrou que a maioria é do sexo masculino (57%), seguida de 43% de feminino. Na agência B, há apenas o sexo masculino, no entanto há na agência três mulheres que não responderam o questionário. No tocante a faixa etária, na agência A 48% possuem acima de 40 anos, 35 % entre 31 e 40 anos e apenas 17% possuem entre 21 e 30 anos de idade. Enquanto que na B a maioria tem entre 31 e 40 anos (80%). A pesquisa também demonstra que a maioria são casados, com 48%, seguido de 38% solteiros e 17% união estável. Na agência B é praticamente dividido entre casado e união estável (40%), com apenas 20% solteiros.

Em relação ao tempo de trabalho na agência A, 30% tem entre 01 e 5 anos, na mesma proporção entre 11 e 20 anos, seguida de 22% com mais de 21 anos. Na agência B, a maioria tem entre 1 e 5 anos. Os funcionários do banco buscam constantemente a capacitação e o conhecimento, pois a pesquisa demonstrou que na agência A, 30% tem nível superior incompleto, 26% superior completo e na mesma proporção pós-graduação e apenas 17% ensino médio. Em relação à agência B, consta que grande parte tem pós-graduação (60%), seguido de 20% nível superior completo e incompleto proporcionalmente.

Gráfico 1: Cargos das Agências



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O perfil dos funcionários da agência A revela que a maioria é homem, casados, com idade acima de 40 anos, entre 11 e 20 anos de trabalho, ocupantes de cargos de supervisor, gerente e técnico bancário, com bom nível de escolaridade (ensino superior, pós-graduação). Em relação ao perfil da agência B, são do sexo masculino, casados, idade entre 31 e 40, entre 1 e 5 anos de trabalho, com maior nível de escolaridade (pós-graduados).

3.2 ASPECTOS MOTIVACIONAIS

Galhanas (2009) afirma que as políticas de recursos humanos estão intimamente relacionadas com o nível de motivação dos funcionários. Quanto a isso o setor de recursos humanos do banco fornece um leque de programas para promover o bom desempenho e a motivação de seus empregados. Os gestores passaram a depender cada vez mais do grau de envolvimento, comprometimento e competência das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios (DUTRA, 2013). Pois um funcionário ao iniciar suas funções deve fazer diversos cursos de ensino à distância, que são obrigatórios para progressão funcional. Existem também outros cursos cujas certificações são exigíveis, previamente, para a participação em processos seletivos, exercício funcional, movimentações e em programas educacionais (aprimoramento de idiomas, ensino superior e pós-graduação).

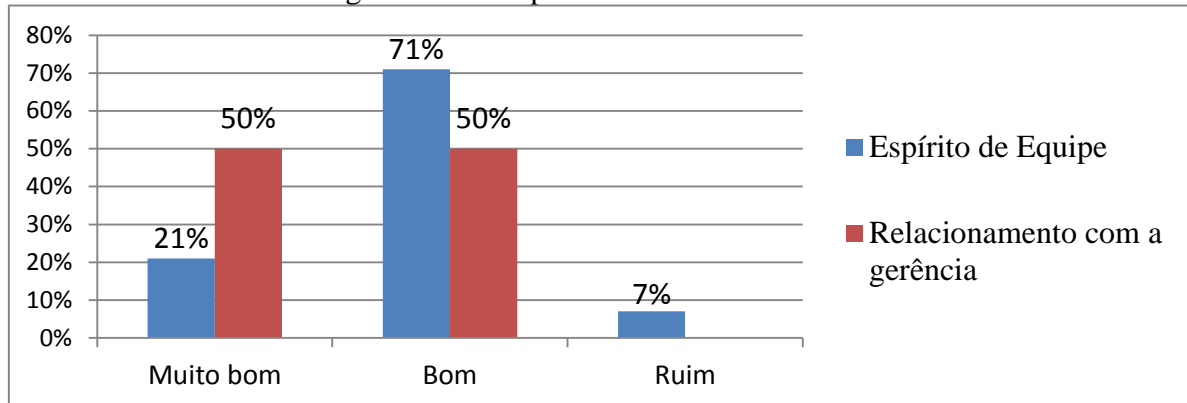
Nas suas dimensões sociais promove diversos propósitos: contribui na formação de novos líderes, aperfeiçoa o plano de cargos, carreiras e salários e uma política de avaliação, voltados para o pleno desenvolvimento da carreira das pessoas e às necessidades da organização, atualmente está em processo o novo plano de cargos e salários que será aprovado em 2018. Além de intensificar o programa de qualidade de vida voltado para o bem-estar, por meio da prática de ginástica laboral.

A matriz também divulga textos informativos, campanhas e filmes, pela intranet e TV digital, buscando sensibilizar e despertar a consciência dos empregados tanto para a prevenção de doenças ocupacionais e não ocupacionais como para o que diz respeito à ergonomia e segurança no trabalho. Mensalmente é concedido suporte financeiro a cada unidade, para a realização de eventos visando à melhoria do clima organizacional, das relações interpessoais, o reconhecimento e a valorização profissional.

3.3 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

Herzberg trata dos fatores higiênicos de satisfação, condições mínimas de trabalho que um indivíduo deve ter para satisfazer suas necessidades básicas de segurança e de inserção social (GALHANAS, 2009). Diante disso foi elaborado duas questões para abordar a relação interpessoal.

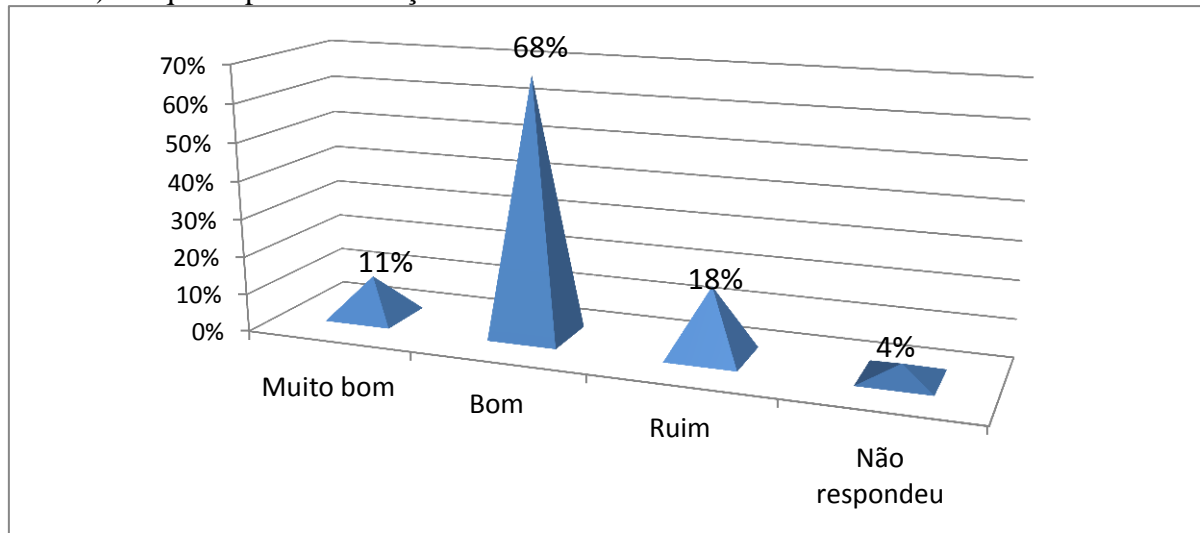
Gráfico 2: Percepção dos funcionários sobre o espírito de equipe na realização dos objetivos e o relacionamento com a gerência ou superior



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O gráfico 2 demonstra que a maioria considera bom o trabalho em equipe no alcance dos objetivos (71%), seguido de muito bom (21%) e apenas 7% ruim. E também há um ótimo relacionamento com os superiores com opiniões proporcionais (50%). Nota-se que no ambiente é cultivado um bom clima organizacional com desenvolvimento de boas relações, no qual é propício qualidade e produtividade na prestação de serviço (HERZBERG, 1997; TAVARES, 2010).

Gráfico 3: Processo de comunicação (sistemas de informação, fluxo da informação, normas e rotinas) adequado para a execução do trabalho

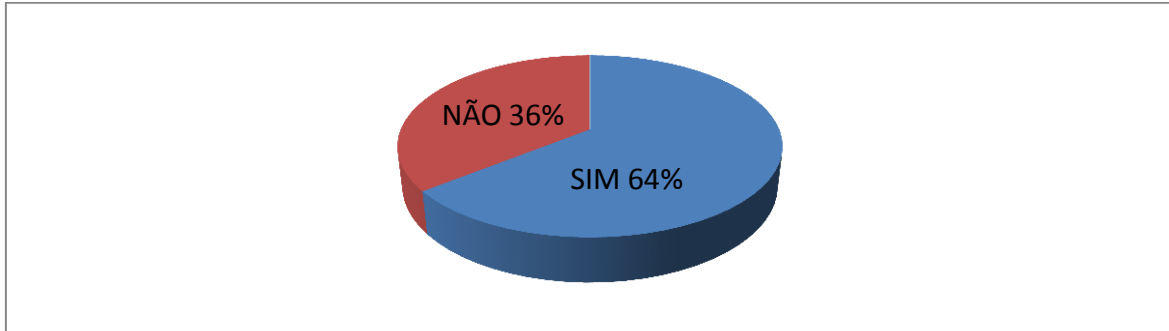


Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Percebe-se que a maioria acha bom o processo de comunicação (68%), seguido de 18% ruim. O processo de comunicação é um fator extrínseco ou higiênico segundo Herzberg, pois está localizado no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das

quais elas desempenham seu trabalho, não sendo, portanto um fator motivador, mas de satisfação.

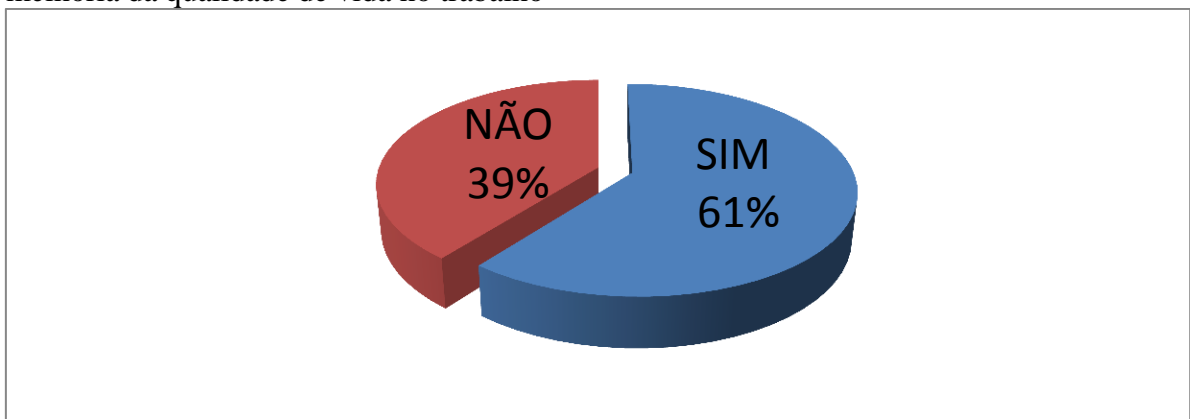
Gráfico 4: Satisfação com o salário atual



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Quando questionados sobre a satisfação em relação ao salário, a maioria da agência está satisfeita (64%), contra 36% insatisfeita. O salário para Herzberg é um fator higiênico, pois boa remuneração não basta para produzir entusiasmo e satisfação no trabalho, mas, sem dúvida, quando presentes estas condições, há uma diminuição na insatisfação (HERZBERG, 1997, MAITLAN; 2006; MOTTA E VASCONCELOS, 2006). No entanto para Vroom o salário pode ser motivador, se o indivíduo considerá-lo primordialmente importante, elevando seu desempenho.

Gráfico 5: Satisfação com os instrumentos e os recursos fornecidos pelo banco para a melhoria da qualidade de vida no trabalho

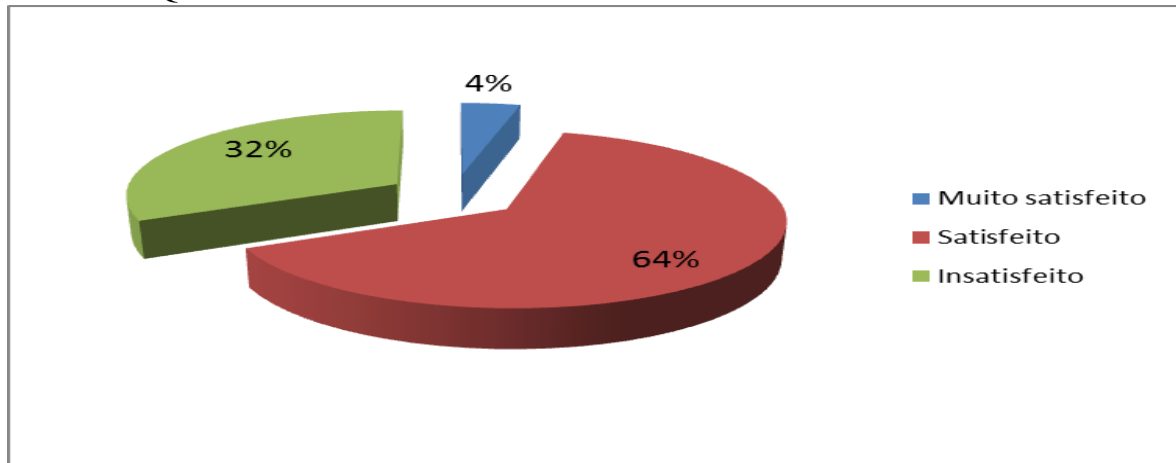


Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Maitlan (2000) afirma que um ambiente de trabalho saudável e seguro, por si só, não irá motivar os funcionários a trabalharem com maior desempenho, porém deixa-os satisfeitos

o bastante para que outros fatores possam motivá-los. Nota-se grande parte está satisfeita com as condições de trabalho (61%), contra 39% insatisfeito.

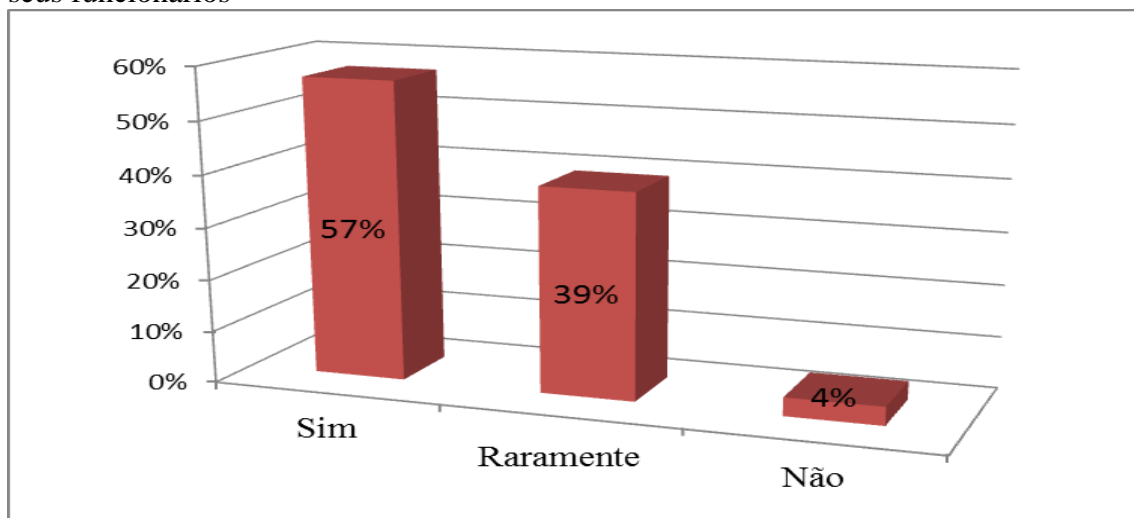
Gráfico 6: Quanto ao recebimento de reconhecimento



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Quando a empresa cria condições para que as expectativas das pessoas quanto ao reconhecimento sejam atendidas, há retornos positivos para a organização (Dutra, 2013). Além do mais o reconhecimento é um fator motivador para Herzberg (1997) e Vroom (1997). Diante disso, pode-se auferir que os funcionários das agências sentem-se reconhecidos (64% satisfeito; 4% muito satisfeito), contra 32% insatisfeitos. Destaca-se que os 32% insatisfeitos são técnicos bancários (operativos) que possuem bastante tempo de trabalho (entre 11 e 20 anos e mais de 21 anos).

Gráfico 7: Investimento em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional de seus funcionários

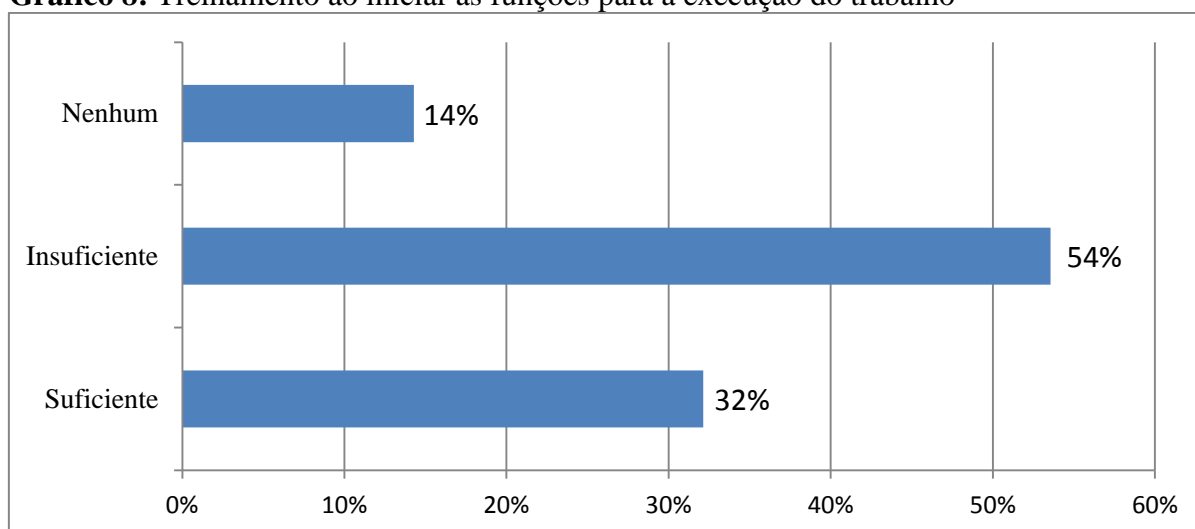


Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Os fatores motivacionais estão relacionados ao aprendizado e à realização do potencial humano no trabalho. São necessidades mais complexas, cuja busca por satisfação permite a canalização da energia vital para o trabalho, e geram maior comprometimento com a organização (MOTTA E VASCONCELOS, 2006).

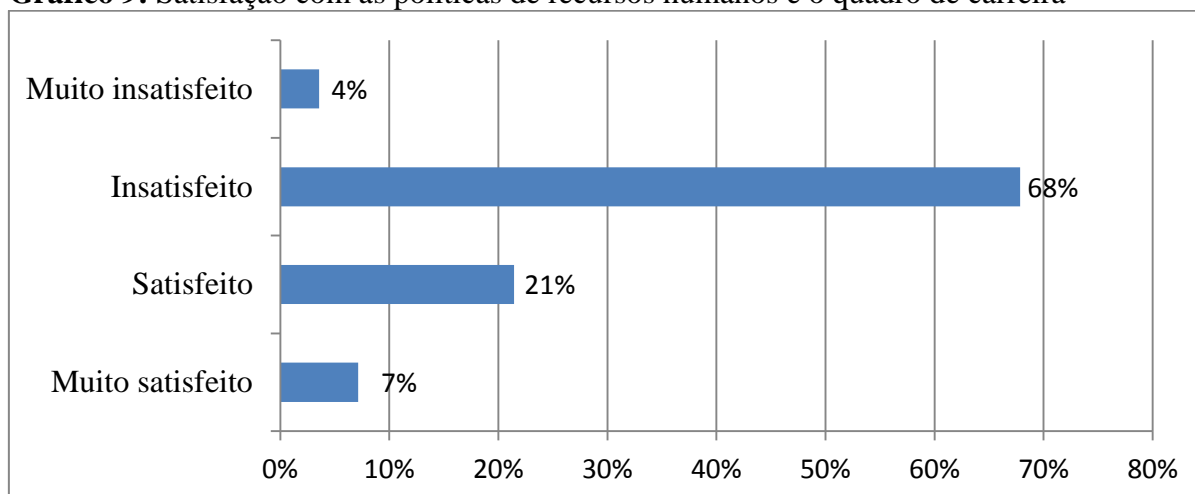
Diante disso os dados informam que o banco investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional (57%), todavia há uma parcela significativa que considera raro (39%). Ao analisar os dados alguns dos respondentes salientaram que o banco oferece treinamento, por meio de cursos na intranet, porém não há tempo hábil para efetivá-lo, devido ao volume de trabalho. Esse fato corrobora o que Dutra (2013) salientou que culturalmente, há uma indecisão das empresas quanto ao papel de controle ou apoio ao desenvolvimento.

Gráfico 8: Treinamento ao iniciar as funções para a execução do trabalho



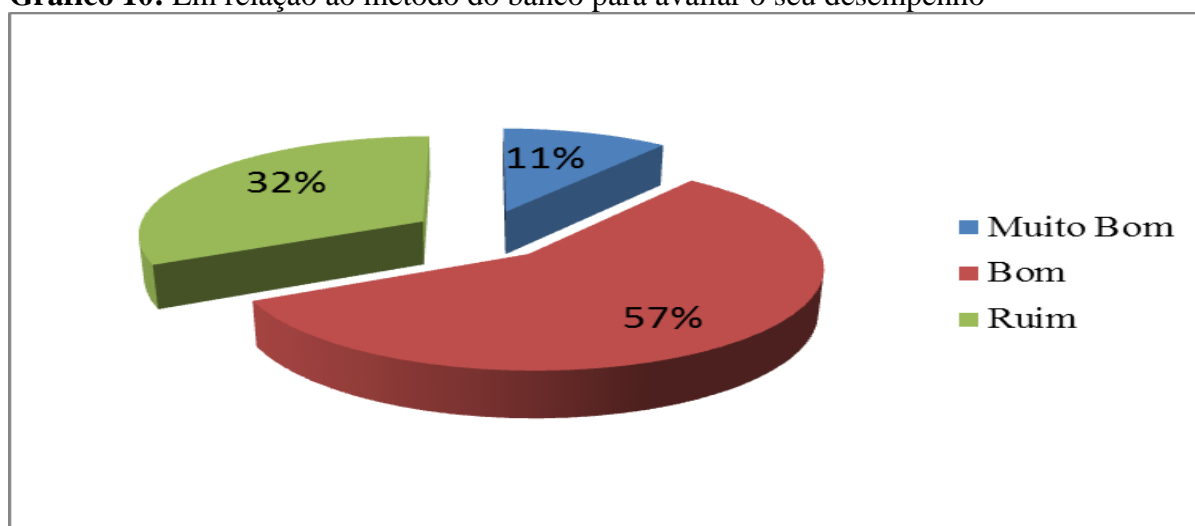
Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Uma das funções da gestão de pessoas é oferecer treinamento suficiente para desempenhar bem a sua função e a motivação é um fator importante na determinação dos níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos (TAVARES, 2010). Diante disso, os resultados demonstram que a maioria não teve treinamento suficiente ao iniciarem a função (54%), contra 32% (suficiente).

Gráfico 9: Satisfação com as políticas de recursos humanos e o quadro de carreira

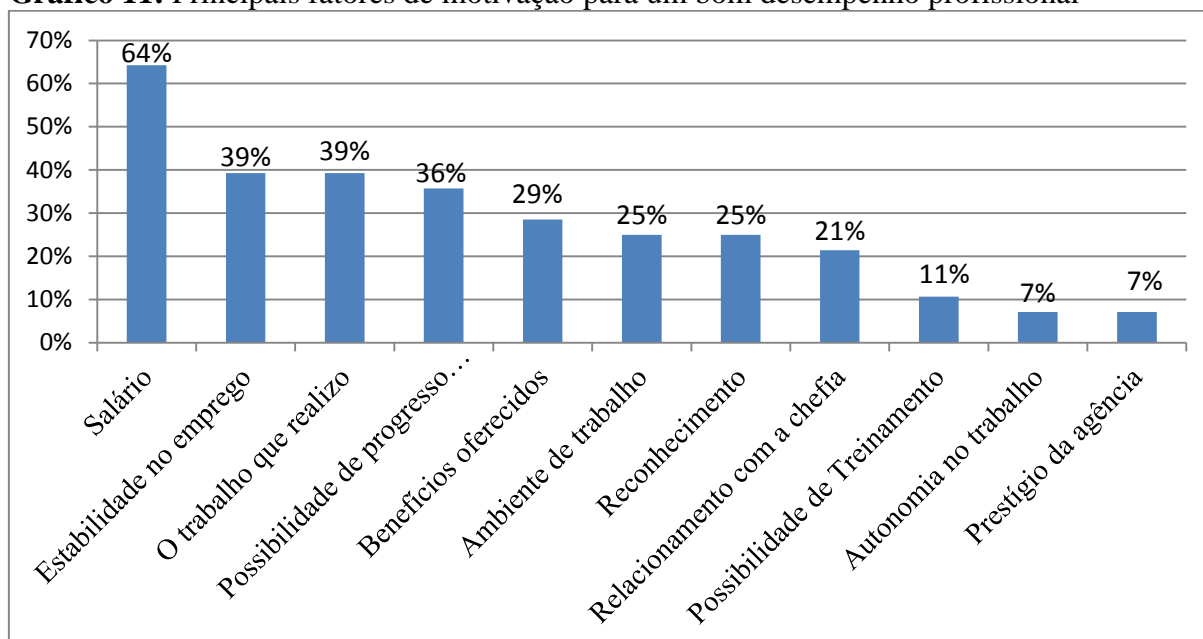
Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Para a motivação, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal e realização. Os dados demonstram que a maioria está insatisfeita com a política de recursos humanos (68%), contra 21% satisfeito. Nesse aspecto, cabe a gestão de pessoal compreender o que é importante para cada empregado. E o banco deve estimular e dar suporte às pessoas em seus processos de desenvolvimento (ROBINS, 2005; DUTRA, 2013).

Gráfico 10: Em relação ao método do banco para avaliar o seu desempenho

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

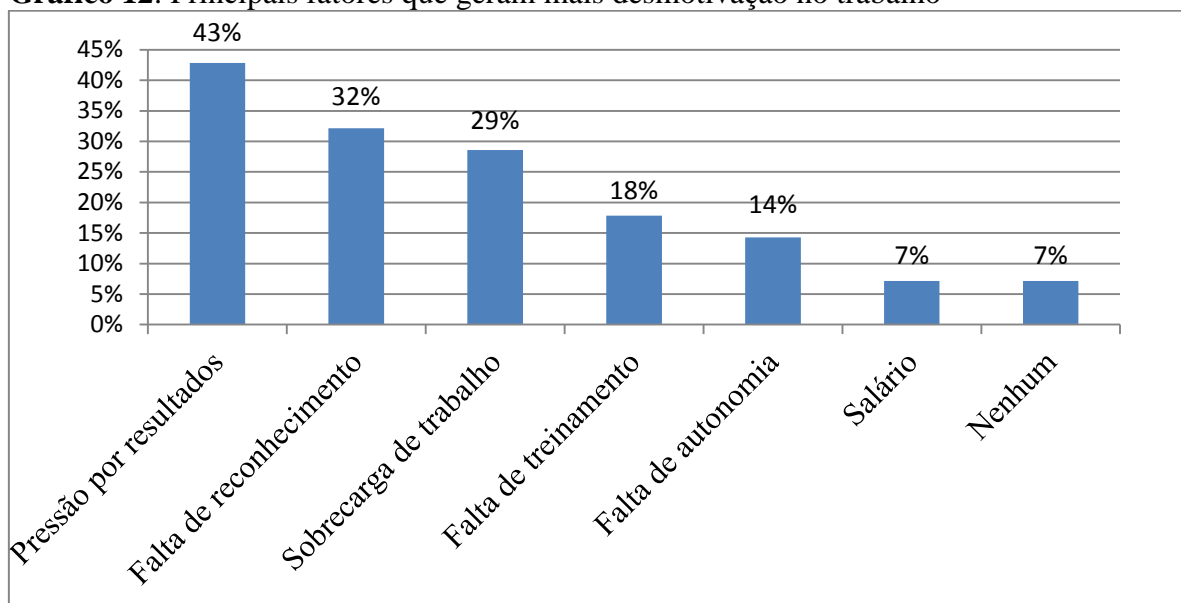
Nota-se que 57% acham “bom” e 32% ruim o método de avaliação de desempenho. Bergamini (2010) destacou que a avaliação de desempenho pode desmotivar ou motivar, no entanto a avaliação do banco reflete positivamente na percepção da maioria dos funcionários.

Gráfico 11: Principais fatores de motivação para um bom desempenho profissional

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

De acordo com a percepção dos funcionários das agências, os principais fatores que os influenciam a ter um bom desempenho é o salário (64%), seguido de estabilidade no emprego (39%), o trabalho que realizam (39%) e a possibilidade de progresso profissional (36%). Esses dados corroboram com a teoria de Vroom (1997) que foi posteriormente desenvolvida por Lawler III (1997) onde salienta que o salário e promoções podem desempenhar papel muito importante em influenciar a motivação.

O dinheiro permite a satisfação das necessidades descritas por Maslow fazendo com que indivíduo se esforça para ter um bom desempenho para obter o dinheiro. A pesquisa também indica que não só o salário motiva, mas o que o trabalho lhes proporciona em si mesmos (estabilidade no emprego, o trabalho que realizo e possibilidade de progresso profissional) (PEREZ-RAMOS, 1990; MAITLAN, 2000).

Gráfico 12: Principais fatores que geram mais desmotivação no trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Pesquisas como Nehme (2005) e Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo em 2011, esclareceram que o estresse está aumentando nos bancos devido ao aumento da carga de trabalho e pressão por resultados, e Pires (1996) afirma que o estresse é um dos grandes inimigos da motivação. Os dados continuam a corroborar o que os autores enfatizaram anos atrás, pois pressão por resultados é um dos fatores que mais desmotivam (43%), seguido de falta de reconhecimento (32%), sobrecarga de trabalho (29%), falta de treinamento (18%), falta de autonomia (14%) e o salário (7%).

Tabela 1: Em sua opinião, em quais aspectos o banco deverá investir para manter e promover a motivação dos funcionários?

Fatores de escolha	f*	%*
Plano de cargos e salários	14	50%
Treinamento	6	21%
Reconhecimento	3	11%
Igualdade	2	7%
Tecnologia	2	7%
Não respondeu	2	7%
Diminuir os processos engessados (impossibilidade de mudanças)	1	4%
Relação interpessoal	1	4%
Numeração compatível com a necessidade da agência	1	4%
Demitir funcionários preguiçosos	1	4%
Avaliar o sistema de metas abusivas	1	4%
Atualização de normativos com o intuito de acelerar processos	1	4%
Total de Respostas/Total de Respondente	35/28	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Legenda f: Frequência Absoluta; %: Frequência Relativa

Questionados sobre os aspectos que o banco deve investir para manter e promover a motivação dos funcionários, as respostas mais frequentes pelas duas agências consistiram em melhorias no plano de cargos e salários (50%) e treinamento (21%). Observa-se que os funcionários do banco público estão mais conscientes de si mesmos, e exigem que seja atendidas suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento (DUTRA, 2013).

O resultado demonstra que a maioria está satisfeita com os fatores higiênicos, mas em relação aos fatores motivacionais, a maioria está insatisfeita com a política de recursos humanos formulada pela Matriz. Em contrapartida percebe-se que o banco público reconhece que os novos tempos estão a exigir novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas (TACHIZAWA ET. AL. 2006). Pois já está em elaboração um novo plano de carreira, cargos e salários que será implantado em 2018.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema resultou numa análise dos fatores motivacionais que influenciam no desempenho dos funcionários de duas agências de um banco público, descrevendo como o setor de recursos humanos trabalha os aspectos motivacionais, com a identificação dos principais fatores que acarreta na motivação e na desmotivação dos funcionários. O referencial teórico tem a participação de autores que corroboraram com suas obras, de forma relevante para a pesquisa, embasada na teoria de Herzberg (1997) e Vroom (1997).

Observou-se que todos os objetivos foram alcançados, pois se verificou que o banco fornece um leque de programas para promover o bom desempenho e a motivação. Como a possibilidade de progresso profissional, por meio de cursos de ensino à distância, que são obrigatórios para progressão funcional; de programas educacionais, onde são pagos cursos para o aprimoramento de idiomas, ensino superior e pós-graduação, cursos estes diretamente vinculados aos negócios do banco, como forma de elevar o seu grau de qualificação. Aperfeiçoa o plano de cargos, carreiras e salários e uma política de avaliação, voltados para o pleno desenvolvimento da carreira das pessoas e às necessidades da organização, atualmente

está em processo o novo plano de cargos e salários que será aprovado em 2018. Além de intensificar o programa de qualidade de vida voltado para o bem-estar, por meio da prática de ginástica laboral.

A matriz também divulga textos informativos, campanhas e filmes, pela intranet e TV digital, buscando sensibilizar e despertar a consciência dos funcionários para prevenção de doenças ocupacionais e não ocupacionais. Mensalmente é concedido suporte financeiro a cada unidade, para a realização de eventos visando à melhoria do clima organizacional, das relações interpessoais, o reconhecimento e a valorização profissional. Percebe-se com esses programas que os gestores dependem cada vez mais do grau de envolvimento, comprometimento e competência das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios.

Na percepção dos funcionários das agências, 64% acreditam que o salário é um dos principais fatores que os influenciam a ter um bom desempenho, a pesquisa demonstra que o salário por si só não motiva, mas também a estabilidade no emprego, o trabalho que realizam e a possibilidade de progresso profissional. Logo é importante salientar que as necessidades e os anseios variam de pessoa para pessoa em função dos seus objetivos pessoais, sendo o significado dado a cada ação relacionado à escala pessoal de valores. Percebe-se que esses funcionários valorizam a recompensa pecuniária e o trabalho que fazem e querem progredir profissionalmente, fatores estes de crucial importância para o alcance dos objetivos do banco público.

Quanto aos fatores desmotivadores, 43% responderam que sofrem pressão por resultados e é um dos fatores que mais desmotivam, seguido de falta de reconhecimento e sobrecarga de trabalho. Pelo resultado obtido pode haver perdas de seus padrões de qualidade na prestação de serviços, e comprometer a saúde física e mental desses funcionários. A falta de reconhecimento gera desânimo, fazendo com que a tarefa seja executada de qualquer maneira, aumentando o nível de desvalorização do trabalho.

Sugere-se um melhor *feedback* entre a matriz e os funcionários das agências para que compreendam o real impacto das suas políticas de recursos humanos nos trabalhadores, para assim, criar estímulos que atendam aos seus reais anseios, pois os funcionários possuem necessidades diferentes. É interessante compreender o que é importante para cada um deles,

isso vai permitir a individualização das metas, dos níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais.

Nota-se que as agências estão satisfeitas com os fatores higiênicos, como a relação interpessoal, a comunicação, o salário e as condições de trabalho, no entanto em relação aos fatores motivacionais, percebe-se que as políticas de recursos humanos não são bons e não atendem as suas expectativas (68%). Além disso, foi proposto por eles melhorias nesses quesitos, para manter e promover a motivação. Em contrapartida percebe-se que o banco público reconhece que os novos tempos estão a exigir novos modelos de gestão, pois já está em elaboração um novo plano de carreira, cargos e salários que será implantado em 2018.

Os dados informam que o banco investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional, todavia muitos não tiveram treinamento suficiente ao iniciarem a função (54%). Ao analisar os dados alguns dos respondentes salientaram que o banco oferece treinamento, por meio de cursos na intranet, e às vezes na matriz, porém não há tempo hábil para efetivá-lo, devido ao volume de trabalho. Esse fato corrobora o que Dutra (2013) salientou que culturalmente, há uma indecisão das empresas quanto ao papel de controle ou apoio ao desenvolvimento. Aparecem ambíguas para as pessoas, de um lado a empresa exige que o trabalhador seja obediente e disciplinado e ao mesmo tempo exige que um comportamento empreendedor. Além disso, o banco é um ambiente de baixa tolerância ao erro, revelando a importância do treinamento para um bom desempenho da função.

É imprescindível que a organização incentive os funcionários a desenvolver suas capacidades e também aceitar os seus limites individuais, já que cada um reage de maneira diferente a estímulos semelhantes, e conhecer essas diferenças é um fator crucial para o sucesso da organização. Isso é um desafio que o contexto atual e futuro impõe às empresas, de criar reais condições para que as pessoas tenham atendidas suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento. A pesquisa contribuiu com a identificação desses fatores que influenciam na motivação e desmotivação dos trabalhadores, e a partir desses resultados é possível elaborar estratégias organizacionais para atender as perspectivas dos funcionários e alcançar os resultados esperados pelo banco público de capital misto.

Esta pesquisa oferece as limitações para a generalização em outras organizações e

ambientes diferentes dos quais foi conduzida. Além disso, a pesquisa foi aplicada apenas em duas agências da empresa pública, não permitindo uma maior abrangência. No entanto, pode ser utilizada para nortear pesquisas futuras sobre motivação para as agências de uma determinada região. Recomenda-se para trabalhos futuros também uma nova pesquisa na instituição em estudo, já que serão implantadas novas estratégias de gestão de pessoas em 2018, objetivando comparar os impactos na motivação desses funcionários com essas novas estratégias.

REFERÊNCIAS

- 1 ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1995.
- 2 BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. – São Paulo, Atlas, 1988.
- 3 _____. CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- 4 _____. BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- 5 BOWDITCH, James L.; BUONO, F. Anthony. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.
6. CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 3. ed.- São Paulo: Atlas, 1994.
- 7 _____. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- 8 _____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Ver. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- 9 _____. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- 10 _____. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Pioneira, São Paulo, 2004.
- 11 DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São

Paulo: Pioneira Thomson, v. 2, 2004.

12 DRUCKER, Peter. **Inovação e Gestão**, Editorial presença, 72, 1989.

13 DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1ª ed. – 12 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

14 FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**, 4 ed. São Paulo, Saraiva, 2003.

15 FISCHER, R. M. **A Modernidade de gestão em tempo de cólera**. Revista de Administração da USP, v. 27, nº 4, out/dez.1992. Disponível em <<http://spell.org.br/documentos/ver/18659/a-modernidade-de-gestao-em-tempos-do-colera>> Acesso em 10 set. 2016.

16 FISCHER, André Luiz. **Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

17 GALHANAS, Carla Regina Gouveia. **A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública**. Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, 2009. Disponível em <<http://hdl.handle.net/104005.5/1757>>. Acesso em 08 abr.2017.

18 GUIA 2013 VOCÊ S/A. **As melhores Empresas para Você Trabalhar**. São Paulo. Setembro, 2013. Disponível em <<https://issuu.com/exame/docs/voce-mecc>>. Acesso em 10 mai. 2017.

19 HERZBERG, F. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários**. In: **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

20 LAWLER III, Edward E. **Motivação nas organizações de trabalho** In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

21 LOBOS, Julio. **Teorias sobre Administração no Trabalho**. Ver. Adm. de Empres. São Paulo, v. 15 n. 2, p. 17-25, abril 1975. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttxt&pid+S0034-75901975000200002>. Acesso em 06 abr. 2017.

22 MAITLAN, Iain. **Como Motivar Pessoas**. Tradução Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli- São Paulo: Nobel, 2000.

23 MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia científica**. 5. Ed. Atlas: São Paulo, 2003.

24 MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral de Administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

25 NEHME, F. R. (2008) **LER Cresce entre Bancários da Região**. Disponível em: <<http://www.sindicatomercosul.com.br>>. Acessado em: 25 fev. 2016.

26 PEREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. **Psicol. USP**, São Paulo, v.1, n. 2, p. 127-140, dez. 1990, v.1, n. 2, p.127-140. Disponível em: <http://pepsic.bvspsi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nr m=iso> Acesso em 23 de fev. de 2016

27 PIRES, Wanderley Ribeiro. **Qualidade de vida**. 2ª Ed. Cartgraf, 1996.

28 PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** / Cleber Cristiano Prodanov, – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

29 RBA. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília: CFA, HSM, Ed. 109, novembro/dezembro 2015.

30 ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

31 Seminário Internacional Saúde dos Bancários. **Pesquisa: O impacto da Organização e do ambiente de trabalho bancário na saúde física e mental da categoria**. Osasco, São Paulo, 2011. Disponível em <<http://www.spbancarios.com.br>>. Acesso em 24/02/2016.

32 SILVA; Adriano Camiloto; NETO, Diogo Gonzaga Torres; Quintino, Simone Marçal. **Manual do artigo científico do curso de administração**. Fundação Universidade Federal de Rondônia, 2010.

33 TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão Com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**, 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

34 _____. **Gestão Com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**, 5ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

35 TAVARES, Maria Serafina Rocha Alves. **Motivação e desempenho dos funcionários da Administração Pública Cabo-Verdiana Actual**. Dissertação de Mestrado. Universidade Aberta, 2010, Lisboa. Disponível em <<http://portaldoconhecimento.gov.cv/handle/10961/182>>. Acesso em 09 set. 2016

- 36 TIFFIN, Joseph & Mc CORMICK, Ernest. **Psicologia Industrial**. Editora Herder e editor da Universidade de São Paulo, 1969.
- 37 TOLEDO, Flávio. **Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**, 8 ed. São Paulo, Atlas, 1992.
- 38 VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, São Paulo: Atlas, 1998.
- 39 _____. Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- 40 _____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- 41 VIEIRA, Maria Irene Marques. **Motivação Profissional e Expectativas de Liderança dos Docentes**. Dissertação de Mestrado Aveiro: Universidade de Aveiro, 2006. Disponível em <<http://ria.ua.pt/handle/10773/3342>>. Acesso em 08 de abr. 2017.
- 42 VROOM, Victor Harold. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- 43 ZACCA, Cristiano Nessi. **Motivação no Emprego Público: um estudo de caso numa empresa pública do setor bancário**. Pós-graduação em Administração Pública Contemporânea. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011. Disponível em <<http://www.lume.ufrg.br/handle/10183/70060>>. Acesso em 20 de set. 2016.

ANEXOS

ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa **Motivação do Trabalhador Bancário: Estudo de Caso em um Banco Público**, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a instituição. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador (a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

PROGRAMA: Título de Bacharel em Administração – Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL: Rosana Rodrigues Barbosa

ENDEREÇO: Rua Uirapuru, 3146, Teixeira

TELEFONE: (69) 99282-1861

OBJETIVOS: Estudo de caso com o objetivo analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação de funcionários de um banco público.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: Os dados coletados serão tabulados e analisados para fechamento do Artigo para Graduação no curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia.

RISCOS E DESCONFORTOS: a pesquisa não oferece nenhum risco ou prejuízo ao participante.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

Assinatura do Participante: _____

ANEXO B: TERMO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Eu, Rosana Rodrigues Barbosa, DECLARO para todos os fins de direito e que se fizerem necessários que isento completamente a Fundação Universidade Federal de Rondônia – Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles em Cacoal, o orientador e os professores indicados para comporem o ato de defesa presencial, de toda e qualquer responsabilidade pelo conteúdo e ideias expressas no presente trabalho de conclusão de curso.

Estou ciente de que poderei responder administrativa, civil e criminalmente em caso de plágio comprovado.

Cacoal/RO, 05 de maio de 2017

Rosana Rodrigues Barbosa

ANEXO C: QUESTIONÁRIO Adaptado de (TAVARES 2010)

O Objetivo Deste Questionário É Obter Informações sobre Motivação do Trabalhador Bancário: Estudo de Caso em um banco Público, por isso agradeço que colaborasse respondendo um conjunto de questões, e que seja o mais sincero (a) possível nas suas respostas. As informações aqui obtidas, são de extrema importância para a realização desse estudo, por isso solicito que as respostas sejam a que melhor espelhe a realidade, considerando que o conteúdo será mantido em absoluto sigilo. Desde já, agradeço a vossa colaboração.

Qual seu sexo?

() Feminino () Masculino

Qual sua Idade?

() Menos de 20 anos () entre 21 e 30 anos () Entre 31 e 40 anos () acima de 40 anos

1) Trabalha a quantos anos na Banco?

a) () entre 01 e 05 anos	b) () entre 06 e 10 anos
c) () entre 11 e 20 anos	d) () mais de 21 anos

2) Qual o seu cargo na agência? _____

3) Estado Civil:

a) () casado	b) () solteiro	c) () divorciado/separado	d) () Viúvo	e) () União estável
---------------	-----------------	----------------------------	--------------	----------------------

4) Qual sua escolaridade?

a) () Ensino Médio completo	b) () Nível superior incompleto
c) () Nível superior completo	d) () Pós- graduação
e) () Mestrado	f) () Mestrado em curso

RELAÇÃO INTERPESSOAL

5) Na agência percebe-se espírito de equipe na realização dos objetivos.

Muito Bom.....□1
Bom.....□2
Mau.....□3
Não tenho opinião.....□5

6) Você considera o relacionamento com a gerência ou superior (diálogo, facilidade de acesso) adequada?

Muito Bom.....□1
Bom.....□2

Mau.....☐3
Não tenho opinião.....☐5

COMUNICAÇÃO

7) Você considera o processo de comunicação (sistemas de informação, fluxo da informação, normas e rotinas) adequados para a execução do seu trabalho?

Muito Bom.....☐1
Bom.....☐2
Mau.....☐3
Não tenho opinião.....☐5

REMUNERAÇÃO

8) Está satisfeito com o seu salário atual?

- a) () Sim
b) () Não

CONDIÇÕES DE TRABALHO

09) Esta satisfeito com os instrumentos e os recursos fornecidos pelo banco para a melhoria de sua qualidade de vida no trabalho?

Sim.....☐1
Não.....☐2

RECONHECIMENTO

10) Quanto ao recebimento de reconhecimento e aprovação para seu bom desempenho você esta:

- a) () Muito satisfeito
b) () Satisfeito
c) () Insatisfeito
d) () Muito insatisfeito

TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

11) Ao iniciar as funções recebeu o devido treinamento para execução de seu trabalho?

Suficiente.....☐1
Insuficiente.....☐2
Nenhum.....☐3

12) O banco investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?

Sim.....☐1
Raramente.....☐2
Não.....☐3

13) As políticas de recursos humanos e o quadro de carreira de sua categoria são bons e atendem as suas expectativas.?

- a) () Muito satisfeito
- b) () Satisfeito
- c) () Insatisfeito
- d) () Muito insatisfeito

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

14) Em relação ao método do banco para avaliar o seu desempenho:

- Muito Bom..... ☐ 1
- Bom..... ☐ 2
- Suficiente..... ☐ 3
- Insuficiente..... ☐ 4
- Não tenho opinião..... ☐ 5

FATORES MOTIVADORES

15) Indique o (s) principal (is) fator (es) que o(a) motiva a ter um bom desempenho profissional.

- a) () Salário
- b) () Benefícios oferecidos pelo banco
- c) () Estabilidade no emprego
- d) () Relacionamento com a chefia
- e) () O trabalho que realizo
- f) () Ambiente de trabalho
- g) () Prestígio da Agência
- h) () Autonomia no trabalho
- i) () Possibilidade de treinamento
- j) () Reconhecimento
- k) () Possibilidades de progresso profissional
- l) () Outro_____

FATORES DESMOTIVADORES

16) Indique o (s) principal (is) fator (es) que gera mais desmotivação no seu trabalho.

- a) () Falta de reconhecimento
- b) () Falta de segurança no emprego
- c) () Impossibilidade de crescimento profissional
- d) () Falta de autonomia
- e) () Pressão por resultados
- f) () O trabalho que realizo
- g) () Relacionamento com a chefia
- h) () Falta de treinamento
- i) () Sobrecarga de trabalho
- j) () Salário
- k) () Outros_____

17) Em sua opinião, em quais aspectos o banco deverá investir para manter e promover a motivação dos funcionários?

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu _____ declaro que de livre e espontânea vontade participei da pesquisa.

Assinatura do participante: _____

Local: _____ Data: _____

Caso não queira se identificar marque o campo seguinte ().

A pesquisadora responsável pela pesquisa é Rosana Rodrigues Barbosa do curso de administração da UNIR Campus de Cacoal RO, sob orientação da Prof^o Ms. Joareis Fernandes de Azevedo. É de caráter sigiloso. Não serão divulgados nomes dos participantes.